



Gazdálkodástudományi kar

## Műhelytanulmányok Vállalatgazdaságtan Intézet

1093 Budapest, Fővám tér 8., 1828 Budapest, Pf. 489  
☎ (+36 1) 482-5424, fax: 482-5567, [www.uni-corvinus.hu/vallgazd](http://www.uni-corvinus.hu/vallgazd)



Vállalatgazdaságtan  
Intézet

# A termelés és szolgáltatásnyújtás nemzetközi vetületei

Demeter Krisztina

**106. sz. Műhelytanulmány**  
**HU ISSN 1786-3031**

**2008. szeptember**

Budapesti Corvinus Egyetem  
Vállalatgazdaságtan Intézet  
Fővám tér 8.  
H-1093 Budapest  
Hungary

# **A termelés és szolgáltatásnyújtás nemzetközi vetületei**

## **Absztrakt**

A termékek előállítása, illetve a szolgáltatások nyújtása olyan értékteremtő tevékenységek, amelyek minden vállalat magját adják. A jelen tanulmány e tevékenységek nemzetközi vonatkozásait vizsgálja két fő részre, termelésre és szolgáltatásnyújtásra bontva a tárgyalást. Vizsgálja a termelés/szolgáltatás nemzetközivé válásának tényezőit, és a vállalatok ezekre adott válaszait. Kitér a leányvállalatok hálózati szerepére, a működés regionális sajátosságaira, és a szolgáltatások által követett speciális nemzetközi stratégiákra.

**Kulcsszavak:** nemzetközi termelés, nemzetközi szolgáltatás

## **International aspects of manufacturing and services operations**

### **Abstract**

Manufacturing products or providing services are core value creating activities. This study investigates the international aspects of these activities, discussing the topic in two separate parts: manufacturing and service operations. In particular, the factors of becoming international and company reactions are in the focus. The study pans out about the role of subsidiaries in networks, the regional specialities of operations, and the specific international strategies followed by services.

**Keywords:** international manufacturing, international services

# A termelés és szolgáltatásnyújtás nemzetközi vetületei

Demeter Krisztina

A termelés és a szolgáltatásnyújtás a színtere annak, hogy egy vállalat végül mit fog kínálni fogyasztóinak. A termékek előállítása, illetve a szolgáltatások nyújtása olyan értékteremtő tevékenységek, amelyek minden vállalat magját adják. Nem megfelelő színvonalú működésük a legjobb vállalati stratégiát is romba döntheti. Ez a tanulmány a vállalatok termelési és szolgáltatásnyújtási tevékenységének nemzetközi vonatkozásait vizsgálja két fő részre, termelésre és szolgáltatásnyújtásra bontva a tárgyalást. A termelés rész a következő kérdésekkel foglalkozik:

1. Milyen tényezők hatására válik a termelés nemzetközivé?
2. Milyen kérdések merülnek fel, amikor a termelés egy multinacionális vállalat nemzetközi hálózatában zajlik?
3. Lehet-e különbségeket találni a vállalatok termelési stratégiájában és gyakorlatában regionális összehasonlításban?

A szolgáltatásnyújtással foglalkozó rész fő kérdései a következők:

1. Milyen sajátosságok miatt tér el a szolgáltatásnyújtás nemzetközivé válása?
2. Milyen tényezők befolyásolják a szolgáltatások nemzetközivé válását?
3. Milyen nemzetközi stratégiákat követnek a szolgáltatást nyújtó vállalatok?

## TERMELÉS

### 1. A termelés nemzetközivé válásának tényezői

„A termelés a rendelkezésre álló erőforrások egy részének felhasználása arra, hogy más erőforrásokon tartós változásokat végrehajtva új javakat hozzunk létre” (Chikán, 2003 369. old.). A termelés jellemzőit e definícióból következően nagymértékben befolyásolja a létrehozandó új javak jellege, a felhasznált erőforrások (anyagok, berendezések) jellemzői, és az a környezet, amelyben a változtatás megtörténik. A továbbiakban azt vizsgáljuk, hogy milyen tényezők hatására zajlik le és milyen következményekkel jár, ha a termelési tevékenység határokon átnyúlik, nemzetközivé válik.

#### *1.1. A globalizálódás feltételrendszerének változása és következményei*

A termelés szemszögéből vizsgálva a nemzetközivé válás jelenségét, három olyan feltétel változását érdemes megemlíteni, amelyek döntően befolyásolják a termelési tevékenység működését.

A logisztikai rendszerek fejlődése az első ilyen feltétel. Rohamtempóban terjed a kombinált fuvarozás, jelennek meg a különböző szintű logisztikai szolgáltatók, és a technika fejlődése révén a helyváltoztatás költségei meredeken csökkennek. Mindezekről tankönyvünk logisztikai fejezete ad részletesebb áttekintést.

A kommunikációs rendszerek fejlődése hasonló tempóban zajlik. Új technológiák jelennek meg (pl. RFID); egyre összehangoltabb működés válik lehetővé az integrált vállalatirányítási rendszerek fejlődése és üzemek, illetve vállalatok közötti összekapcsolása révén. Elektronikusan kommunikálunk vevőinkkel és beszállítóinkkal, lekérdezzük a partner rendelkezésre álló készleteit, sőt termelési terveit. Ráadásul az új technológiák révén a kommunikáció költsége töredékére csökkent néhány év alatt.

A kereskedelem liberalizációja a kvóták eltörlésében, vámok megszűnésében, a határok közötti szabad áruáramlásban érhető tetten.

Milyen hatása van a feltételrendszer e három elemének a termelésre?

- A gyorsabb áruáramlás révén könnyebbé vált a földrajzilag szétszórta létesítmények közötti koordináció, csökkennek a készletek. Az információ már a termelésstervezés fázisában eljut(hat) a partnerhez, aki a gyors információnak köszönhetően könnyebben tud az esetleges változásokhoz alkalmazkodni.
- Az áruk nagy távolságra is gyorsan és gazdaságosan szállíthatóak, így a gazdaságos termelés nagyobb volumenek gyártásával biztosítható.
- Lehetővé válik a termelő egységek „távírányítása”, hiszen a vezető naprakész információkat kaphat több száz kilométer távolságból. Közvetlenül, akár képátvitel segítségével kommunikálhat beosztottjaival. A könnyű kontroll nagyobb decentralizációt tesz lehetővé a döntéshozatalban.
- A nagyobb távolságok gazdaságosabbá válásával szélesebb a vevők és beszállítók merítési bázisa, ami nagyobb változatosságot és versenyképesebb választást tesz lehetővé.
- Végül, de nem utolsó sorban a nemzetközivé válás miatt a helyi vállalatok már nem zárkoznak be saját kis piacukra. Kénytelenek világszínvonalon működni, hogy felvehessék a versenyt multinacionális társaikkal.

## 1.2. Stratégiai célok

A vállalatokat a vevők és tulajdonosok elvárásai párhuzamosan reagálásra készítik. A legerősebb, mindkét oldalról hasonlóan intenzív nyomás a költségek oldaláról érkezik. Hiszen ha csökken a költség, csökkenthetőek az árak és/vagy a vállalat profitja nő. A termelő létesítmények külföldre telepítését ezért nagyon gyakran a költségek csökkentésére való törekvés váltja ki. A **termelési tényezők költsége** ugyanis jelentősen eltér az egyes országokban. A hazai munkaerőköltségek például egyes számítások szerint 1999-ben durván negyedét (Viszt és Adler, 2001, 251. old.) tették ki a német munkaerőköltségnek, ezért még a kisebb termelékenység és a nagyobb távolságból fakadó magasabb logisztikai költségek ellenére is érdemes a termelést Magyarországra telepíteni. Bizonyára nem ez az egyetlen oka, de nem véletlen, hogy Németország évek óta a legnagyobb tőkeimportőr Magyarországon.

A tényezőköltségek kizárólagos döntési szempontként alkalmazása azonban nem mindig célravezető. Erre jó példa Kína, ahova minden, magára valamit adó multinacionális vállalat betette a lábát. Az óriási távolságok miatt megnövekedett logisztikai költségek, a Kínában szinte kizárólagos tömegtermelésből fakadó rugalmatlanság, a közép- és felső vezetői réteg hiánya, az alacsony bérek miatt néhány centért is állásváltoztatásra hajlandó munkaerő, a nagy fluktuáció miatt magas képzési költségek (Beamish, 2006), az ipari kémkedésből származó pozícióvesztés, stb. azonban az utóbbi időben óvatosságra intette a vállalatokat és differenciáltabb megközelítést tett szükségessé.

Fontos tehát az összes költség figyelembe vétele, különösen, ha egy vállalat költségápolon hoz döntést. A tényezőköltségben meglévő előnyöket könnyen semlegesítheti a megnövekedett logisztikai, képzési, javítási és garanciális költség, nem beszélve az alacsonyabb termelékenységről és a nehezen számszerűsíthető elvesztett vevők okozta árbevétel kiesésről.

A költségek mellett tehát érdemes más szempontokat is figyelembe venni, különösen olyan vállalatoknál, amelyek nem a porteri értelemben vett költségvezető stratégiára építenek. Sok vállalatnál fontos ma már a **minőség** szerepe, melynek útját a gyors nemzetközivé válás közepette nemzetközi minőségi standardok egyengetik. Ebben játszik döntő szerepet az 1947-ben létrehozott ISO (*International Organization for Standardization* – Nemzetközi Szabványügyi Szervezet).

„Az ISO, mint szervezet célja, hogy a szabványosítás és az ahhoz kapcsolódó tevékenységek fejlesztését elősegítse az áruk és szolgáltatások nemzetközi kereskedelmének

fellendítése érdekében, és hogy előmozdítsa a tudományos, a technológiai és a gazdasági tevékenységek összehangolását” (<http://www.standard-team.hu/iso-tanustitas-tortenete.html>). Az ISO eredetileg a nemzeti és iparági szabványok összehangolására született, később azonban fő tevékenysége a nemzetközi szabványok kiadása lett. A korábban sokféle standarddal dolgozó autóiparban is létezik ma már ISO szabvány, ami az egyes autógyárak külön-külön kifejlesztett szabványait váltotta fel a 2000-es évek első felében. Ezért egy autóipari beszállító vállalatnak ma elég a megfelelő ISO tanúsítás (ISO 16149) megszerzése, nem kell külön minden autógyárral tanúsíttatnia magát. Ez azonban természetesen az alól nem menti fel, hogy konkrét beszállítói tender esetén az adott gyártási folyamatra a vevő auditot csináljon. Hasonlóképpen működik a gyógyszeriparban a GMP<sup>1</sup> (*Good Manufacturing Practice* – helyes gyógyszergyártási gyakorlat), vagy az élelmiszeriparban a HACCP<sup>2</sup> (*Hazard Analysis and Critical Control Points* - veszélyelemzés és kritikus ellenőrzőpontok) nemzetközi szabványa. Ma a közepes és nagy vállalatok, de sok kicsi – különösen, ha külkapcsolatokkal rendelkeznek – sem engedheti meg magának, hogy ne tanúsíttassa folyamatait valamilyen nemzetközi szabvány alapján.

Nem árt megjegyezni, hogy a minőség szempontja nem független a költségektől. Ha egy adott ország vagy régió minőségkultúrája, minőséghez való hozzáállása elmaradott (sajnos hazánk is ide tartozik, ld. Veress és tsai, 2005), az jelentős többletköltségekkel jár. Ha a minőségellenőr felületesen ellenőrzi a bejövő minőséget, a munkás nem fordít kellő figyelmet a gépek beállítására, a karbantartó nem végzi el elég alaposan a kötelező ellenőrzéseket, stb., az az értékteremtő folyamat végén nagyszámú hibás termékkel járhat. Az ebből fakadó termelékenységromlás (kevesebb jó termék, selejtbe ölt költségek, javítási költség), vagy éppen hitelvesztés pedig jelentős megtérülési gondokhoz vezethet. Az elmaradott minőségkultúrán a nemzetközi szabványok kényszere segít ugyan valamit azzal, hogy legalább papíron a folyamatok végiggondolására és minőségbiztosításra kényszeríti a gazdaság szereplőit, de alapvetően a vevői, illetve fogyasztói elvárásoknak kell magasabb szintre emelkedniük a valódi előrelépéshez.

Különösen üzleti (B2B) kapcsolatokban van jelentősége a **megbízhatóságnak**, annak, hogy az eladó pontosan azt, akkor, ott, olyan mennyiségben és minőségben adja, ahogyan ígérte, illetve szerződésben vállalta. A megbízhatóság, különösen a határidők tartása, de a szállítmány állagának és értékének megőrzése sokkal nehezebb a nagyobb távolságból származó megnövekedett kockázatok miatt. Márpedig a biztonsági készletek szintjét, és ezzel a lekötött forgótőke nagyságát döntően befolyásolja, hogy mennyire lehet a szállító megbízhatóságára számítani. Nemzetközi kapcsolatokban a megbízhatóság szerepét tovább növeli, hogy nehezebb a külföldi kulturális és jogi környezettel megbirkózni, ha pereskedésre kerül a sor.

A vállalatok terjeszkedésük során – ha a termék jellemzői ezt lehetővé teszik – először általában export segítségével győződnek meg arról, hogy van-e potenciál egy adott piacon. Természetesen az export hosszú távon is elképzelhető megoldás egy adott piac igényeinek kielégítésére, azaz nem kell egy vállalatnak nemzetközi termelésbe fognia ahhoz, hogy a nemzetközi porondon versenyezzen. Különösen akkor jellemző ez, amikor a termelési kapacitás kialakítása és fenntartása, illetve megújítása drága. Ilyenkor érdemesebb a termelési kapacitásokat egy helyen tartani. A helyi igényekre szabás növelése érdekében azonban

---

<sup>1</sup> A GMP a minőségbiztosításnak az a része, amelynek betartásával elérhető, hogy a termékeket mindenkor olyan minőségi követelmények szerint gyártsák és ellenőrizzék, hogy azok kielégítsék a forgalomba hozatali engedély követelményeit és megfeleljenek arra a célra, amire szánták. (Szabó Diana, 2007.10.18. BME előadás)

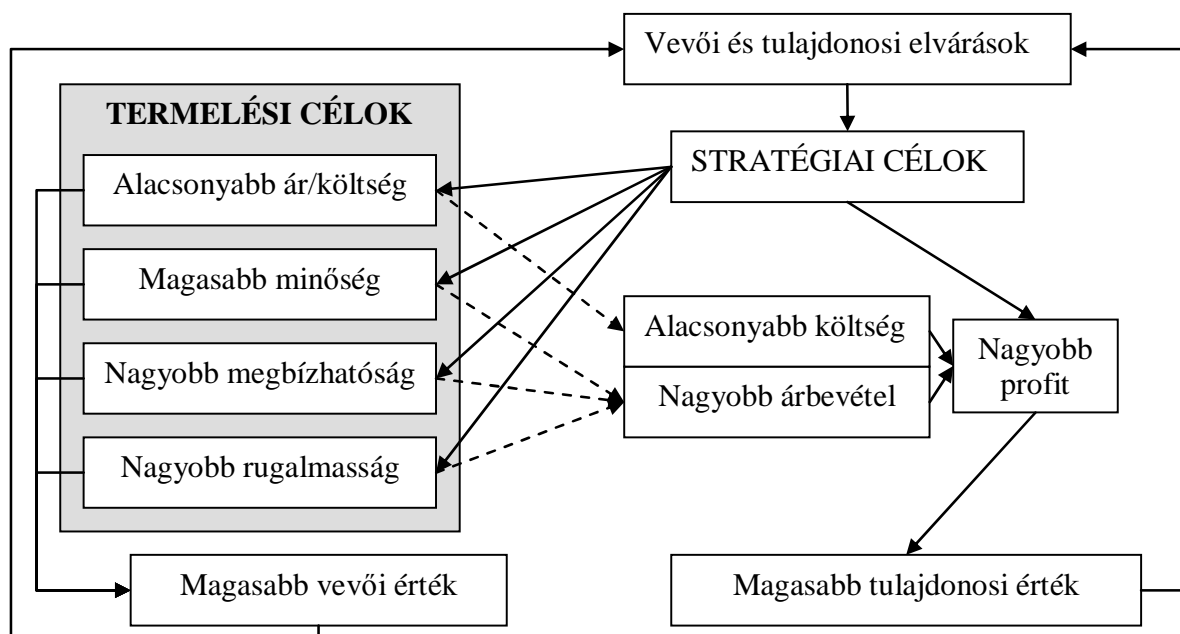
<sup>2</sup> A HACCP olyan, tág értelemben vett jó gyártási és forgalmazási gyakorlatra és jó higiéniai gyakorlatra alapozott élelmiszer-biztonsági kockázatkezelő rendszer, amely önmagában vagy a teljes körű minőségbiztosítási rendszer részeként is alkalmazható. ([http://hu.wikipedia.org/wiki/HACCP\\_rendszer](http://hu.wikipedia.org/wiki/HACCP_rendszer))

mindenképpen a „saját bőrén” kell a vállalatnak megtapasztalnia a fogyasztók elvárásait, amihez a helyi jelenlét valamilyen formában mindenképpen célszerű.

A tesztelés mellett a **rugalmasság** más formái is kiemelt szerephez jutnak. A termékek életciklusának rövidülésével például gyorsabban kell kielégíteni az aktuális igényeket, és gyorsabban kell reagálni az igények változására. Mindenki minél gyorsabban kíván a termékekhez hozzájutni, hiszen másnap már könnyen elavulttá válhat. Elsősorban a szórakoztató elektronikai iparban jellemző rendkívül gyors fejlődés, de kevés olyan iparág van, amit nem érint a gyorsulás. Az autógyárak egyik legfontosabb törekvése, hogy a rendeléseket minél rövidebb idő alatt ki tudják elégíteni, hiszen a vevők nem fognak még az egyedi rendelésekre sem félét várni. Nem elhanyagolható tényező, hogy a rugalmasságot a technikai oldal fejlődése is alátámasztja. Ma már sok termék sokkal kisebb mennyiségben is gazdaságosan előállítható a rugalmas gyártórendszerek, az információtechnológia és más termelési megoldások segítségével.

Az eddig elmondottakat foglalja össze nagy vonalakban az 1. ábra. A vállalat stratégiai céljait a vevői és tulajdonosi elvárások vezérlik. A vevő a megfelelő ár/érték arányt keresi, ahol az árat a termelés költségtényezői, az értéket a minőség, a megbízhatóság és a rugalmasság határozza meg, ha a termelés hozzájárulását vizsgáljuk. A termelés teljesítménye azonban közvetetten a tulajdonosi értéket is befolyásolja. Minél jobb ugyanis az ár/érték arány, annál több terméket lehet eladni, ami nagyobb árbevételt eredményez. És minél kisebb az előállítás költsége, annál nagyobb lehet az árbevétel és a költség különbözetéből létrejövő profit.

**1. ábra: A vállalati stratégiai célokat befolyásoló termelési célok**



### 1.3. Termelő létesítmények elhelyezésének tényezői

Termelő létesítmények elhelyezésekor meghatározó szerepet játszanak az ország, a felhasználandó technológia és a termék jellemzői. Ezek azok a legfontosabb tényezők, amelyek a stratégiai célok elérését leginkább befolyásolják.

Ország szintjén vizsgálódva a termelési tényezők költségeinek korábban taglalt különbségei, az árfolyamkülönbségek és ingadozások, az ország politikai stabilitása, az esetleges kereskedelmi korlátok, gazdaságpolitikai támogatások és helyi externáliák mind

szerepet játszanak a létesítményelhelyezés során. Christmann és társai (1999) szerint az ország hatása messze meghaladja más tényezők, például az iparág, a vállalati jellemzők, vagy a leányvállalat stratégiájának hatását. Chikán és társai (2002) az ország hatásán belül három tényezőt emelnek ki, amely kutatásaik alapján jelentősen befolyásolja a terjeszkedni kívánó vállalatok végső döntését:

- megfelelő munkakörülmények jó ár/érték aránnyal,
- stabil politikai feltételek,
- jó életkörülmények külföldi munkavállalók (vezetők) megélhetéséhez.

Mindenféle bizonytalanság növeli a beruházások kockázatát és ezzel párhuzamosan a beruházással szembeni elvárásokat. Nagyon kecsesnek és gyorsan megtérülőnek kell lennie egy beruházásnak, hogy a befektető nagy kockázatot felvállaljon. A kereskedelmi korlátok – különösen korábban – sokszor azért vezettek beruházásokhoz, mert másként a vállalat nem tudott az adott piachoz hozzáférni. Például a Suzukinak még ma is bizonyítania kell, hogy az értékesítendő autók értékének bizonyos százaléka magyar, illetve európai munkából származik (Sanger, 1990). Éppen ezért fontos, hogy a célországban rendelkezésre álljon a megfelelő háttérpar (helyi externália), amelyre építve a betelepülő vállalat anyagszükséglete kielégíthető. Helyi versenytársak bizonyos fokú jelenléte is kedvező lehet, hiszen az egészséges verseny növelheti a leányvállalat teljesítményét, megfelelő tudású munkaerőhöz lehet jutni, és a megfelelő szintű és szaktudású beszállítók létre is nagyobb az esély.

Az ország gazdasági fejlettsége és kulturális jellemzői jelentősen befolyásolják a későbbi működést. Egy gazdaságilag kevésbé fejlett országban az alacsonyabb vásárlóerő miatt jellemzően kisebbek a termékek minőségével szembeni elvárások. A kisebb elvárások a felvett dolgozók szemléletében is megjelennek („jó ez így, minek csináljak jobbat?”), ami problémákat okozhat egy magasabb minőségkultúrából érkező szervezet számára, különösen, ha termékeit exportálni kívánja. Gondot jelenthet a kommunikáció a külföldről érkező vezető(k) és a helyi beosztottak között. Ugyanazon kifejezések, fogalmak alatt más gondolkodhatnak vagy érthetnek, és a nyelvi különbségek csak tovább fokozzák a problémát. A jelentősen eltérő kultúra a külföldi vezetők és családjuk beilleszkedését is megnehezítheti. Minél nagyobbak az ilyen kockázatok, annál nehezebb, és persze drágább a feladatra megfelelő embert találni.

Márpedig a vállalati kultúra átvitele az anyaországból, vagy más bejáratott leányvállalattól érkező külföldi munkavállalók segítségével érhető el leghatékonyabban. Bár sok helyen csak a bevezetési fázisban van külföldi vezető, vannak vállalatok, például a japán vállalatok többnyire ilyenek (Magyarországon – többek között – a Suzukinál és a Densonál láthatunk erre példát), ahol fel sem merül, hogy helyi vezetővel cseréljék le az anyaországbelít. Sőt, a japán kultúra mélyebb beívódása érdekében a Densonál a munkások 10%-a is Japánból érkezik. És való igaz, hogy a külföldi minta leginkább a mindennapos gyakorlat során válhat a helyiek „vérévé”. A külföldi vezetők szerepére a legjobb példát egyébként az Amerikában működő japán autógyárak szolgáltatják, akik a japánból származó lean (karcsú) elvek és gyakorlat beültetésében sokkal jobb eredményeket értek el, mint amerikai versenytársaik. Fontos megjegyezni, hogy a külföldön dolgozó munkásokat és vezetőket gyakran cserélik, hogy a helyi kultúrához való fokozatos igazodás ne okozzon bennük lelki problémákat. Például a Japánból hazánkba érkező munkások gyermekeinél többször tapasztalták, hogy Japánba visszaérkezve az iskolában nehezen képesek alkalmazkodni az ott sokkal szigorúbb, a kérdésfeltevést sem igazán tűrő tekintélyelvhez.

### Példa telepítési döntésre

Egy 1996 óta Magyarországon működő, elektronikai ágazatban tevékenykedő multinacionális vállalat új profil és K+F tevékenység Magyarországra telepítéséről a következő motivációk alapján döntött. A fő, és elsődleges vonzóerő a már itt működő telephely rendkívül kedvező tapasztalata volt. A magyarországi leányvállalat rövid időn belül a multin belüli mintavállalattá vált, amelynek kiemelkedő eredményei gyakran szerepelnek a központ előtt is. A leányvállalat rendkívül jó minőségben, magas termelékenységgel és alacsony költséggel termel, ami különösen fontossá vált az ázsiai válság idején, amikor a cég jelentős veszteségeket szenvedett el a távol-keleti konkurensok piacot dömpingáron elárasztó termékei miatt. A cég másik ágazatának termékei iránt az utóbbi időben erőteljesen megnőtt a kereslet. Eddig két nyugat-európai gyárban termeltek, de a gyártás felfuttatását egy alacsonyabb költségű országban tervezték. A közép-kelet-európai régiót választották.

A Magyarországon belüli telephely kiválasztása egy befektetési mátrix alapján történt, amelyben az egyes adottságokat súlyozva pontozták. (Ennek részletes ismertetését azért is fontosnak tartjuk, mert feltételezzük, hogy az egyes országok között is hasonló szempontok és rendszer alapján döntenek.) A mátrixban öt tényezőt vettek figyelembe:

1. piac/régió: elektronikai feltételek, addicionális értékesítési lehetőségek, a cégen belüli szinergia-hatások;
2. költségek: energia-, víz-, munkaerő-, régióköltés;
3. alkalmazottak: munkaerő és menedzsment, K+F lehetőségek;
4. infrastruktúra: logisztika, úthálózat, telekommunikáció, energia, vám, speciális előnyök;
5. a környék attraktivitása: a környezet minősége, a projekt kívánatossága, probléma megoldási lehetőségek, fogyasztói környezet.

Az adott döntésben négy magyarországi települést teszteltek a fenti szempontok szerint. Az első kör után ketten maradtak versenyben: egy dél-dunántúli város, és egy észak-dunántúli település. Mindenben a dél-dunántúli volt a jobb, kivéve egy adottságot: az infrastruktúrát. Míg ugyanis az észak-dunántúli település az M1-es autópálya közelében fekszik, addig a dél-dunántúli környéken rendkívül fejletlen az úthálózat. Mivel pedig az infrastruktúra többszörös súllyal szerepelt a mátrixban, így végül az észak-dunántúli település mellett döntöttek. Magyarország szempontjából pedig sokkal jobb lett volna a magas munkanélküliséggel sújtott dél-dunántúli körzet választása, mint az észak-dunántúlié, ahol már a tágabb körzetben sincs megfelelő munkaerő, s ahová feltehetően Szlovákiából kell majd vendégmunkásokat hozni.

Forrás: Antalóczy és Sass, 2000, 473-496. old.

Az alkalmazott *technológia szintje és használatának képessége* befolyásolhatja a telepítési döntések eredményességét. A csúcstechnológia fejlődő országokba vitele nem mindig hozza meg a várt teljesítményt. Morita Akio (1989) egy kínai példát hoz a jelenségre. Egy kínai nagyvállalat a termelés egyik fázisához szerzett be csúcstechnológiát, amit a vezető büszkén mutogatott a Sony akkori vezetőjének. Mikor Morita Akio megkérdezte, hogy mennyit használnák a gépet, zavartan válaszolta, hogy csak heti 1-2 órát, mivel azalatt legyártja azt a mennyiséget, ami a többi munkafázist ellátja. Más jellegű probléma a gépek használatának képessége. Régebben, a személyi számítógépek korszakának kezdetén lehetett találkozni virágtartóként hasznosított számítógéppel, mert nem volt, aki kezelni tudja. A technológia áttelepítésekor tehát kardinális kérdés, hogy valóban méretgazdaságos-e az adott technológia alkalmazása és van-e olyan szaktudás a helyi leányvállalatnál, ami lehetővé teszi a gép megfelelő hasznosítását.



További fontos kérdés a *technológia költsége*. Ha túl jelentős a beruházás, és ezért nagyon hosszú lenne a megtérülési idő, akkor érdemesebb a gyártási tevékenységet egy helyen tartani és inkább a készterméket szállítani a célpiacokra. Más szavakkal a technológia fix költsége méretgazdaságossági kritériumként működik: minél több terméket kell gyártani, hogy az üzem minimálisan elvárt hatékonysági szintjét elérjük, annál kevesebb üzemben folyhat a termelés. Minél alacsonyabb a fix költség, annál szétszórtabb, elaprózottabb lehet a gyártás, mert az a megtérülést jelentősen nem befolyásolja.

A gyártási *technológiák rugalmasságának* növekedése egyre kisebb termelési sorozatnagyságokat, és elfogadható költségek mellett egyre nagyobb testre szabhatóságot biztosít. Mivel a fogyasztói igények is egyre inkább az egyediség felé tolódnak el, ezért a méretgazdaságosság helyett ma már egyre gyakrabban szokás választékgazdaságosságról beszélni.

A technológia telepítésekor nem szabad annak *fenntartási költségeiről* sem megfeledkezni. Elképzelhető, hogy egy gépet azért nem érdemes külföldön telepíteni, mert annak karbantartási felügyelete a célországban nem biztosítható, az anyaországból pedig túl drága, illetve nem elég gyors. Márpedig ha egy folyamatrendszerbe szervezett gyártás során egy gép leáll, akkor az összes többi sem tud működni, aminek költsége esetenként igen jelentős lehet. Gondoljunk arra, hogy egy autógyárban percenként egy autó készül el. Mekkora bevételtől esik el a vállalat, ha a szerelőre akár csak egy órát kell várni?

A napjainkban terjedőben lévő – az autógyárban a Toyota által kidolgozott – *karcsú (lean) termelés* kifejezetten a fogyasztóhoz közel települést támogatja, hiszen a rendszer a vevői igényekből indul ki, és azok gyors kielégítésére törekszik, ami nagy távolságokban nem igazán lehetséges. A karcsú termelés rugalmassága éppen abban rejlik, hogy a termékeket (illetve alkatrészeket) kis mennyiségben szállítják, akár napi kétszer vagy többször is. Ilyen szállítási gyakoriság a nagy távolságok ellen szól. Egyes hazai autógyári beszállítók véleménye szerint pontosan a közelség kritériuma szabhat gátat annak, hogy a nyugati autógyárak beszállítói hálózatukat kelet – Románia, Bulgária – irányába fejlesszék tovább. Nem árt itt megemlíteni, hogy a karcsú termelés okozta gyakori szállítás óriási terheket ró a nemzetgazdaságok úthálózatára és levegőjére. Ráadásul Európa szétaprózottsága miatt könnyen előfordulhat, hogy ott állnak az autók dugóban és rontják a levegőt, ahol csak áthaladnak, nemzetgazdasági értelemben tehát értéket nem adnak hozzá.

Végül fontos a technológiánál a *szervezeti kultúra szerepét* is hangsúlyozni. Például Jaikumar (1986) cikkében rugalmas gyártórendszerek használatát veti össze Japánban és az Egyesült Államokban. Bár a technológia ugyanaz, a két országban egészen másként használták a gépeket. Japánban a bevezetésért felelős mérnökök a gyártómérnökökkel és operátorokkal együtt addig keresték a problémák megoldását, amíg sikerült elérniük, hogy a gép 24 órán keresztül, emberi felügyelet nélkül bármilyen terméket le tudott gyártani. Amerikában nem tudták a gépeket felügyelet nélkül hagyni, és arra törekedtek, hogy minél kevesebbszer kelljen azt átállítani, ami ellentmond a rugalmas gyártórendszerek alkalmazási céljának. Elég lett volna egy kevésbé rugalmas, de olcsóbb gépet beszerezni. Az eltérő használat jól mutatja a részletekbe menő, és a jövőt a jelen integráns részének tekintő japán gondolkodás és a pillanatnyi sikereket előtérbe helyező, „majd menetközben javítunk rajta” amerikai mentalitás közötti különbséget (az idő eltérő felfogásáról ld. Voss és Blackmon, 1998 cikkét). Vajon Magyarországhoz melyik kultúra áll közelebb?

Az ország és a technológia után vizsgáljuk meg, hogy a *termék* jellemzői miként befolyásolhatják a telepítés kérdését. Ha túl *komplex a termék*, az növelheti a gyártáshoz szükséges szaktudást, vagy az alkalmazott technológia költségét. Mindkét szempont a kevesebb üzem, koncentráltabb termelés malmára hajtja a vizet. A számítógépek egyes alkatrészei, például a processzorok, vagy chippek tipikusan ilyen termékek. Előállításuk precíz technológia és minőségközpontú, magasan képzett munkaerő alkalmazását igényli, ami nem

biztos, hogy a fejlődő országokban rendelkezésre áll. Ráadásul e termékek értéksűrűsége (egységnyi térfogatra eső érték) is nagy, ezért szállításuk nagy távolságokra is gazdaságos.

Ugyanakkor a kis *értéksűrűség* inkább a fogyasztóhoz közeli telephelyet indukál, amit az egyszerű technológia és a gyors betanítás tovább erősíthet, hiszen így minden új üzem viszonylag gyorsan hadrendbe állítható. Jó példa ilyen termékre a sörgyár, vagy a bútorokat összeszerelt állapotban szállító bútorgyár.

Elképzelhető, hogy a telepítés fő szempontját a *felhasznált anyagok* egyike-másika jelenti. Az egyes ércek, az olaj, a gáz, a víz mind ilyen anyagok lehetnek. Ezek megszerzéséért sokszor ádáz küzdelem zajlik, és a kizárólagossági jogok megszerzése hosszú távra képes a versenytársakat kizárni az adott területről.

Vannak olyan *alkatrészeket, félkész* termékeket előállító gyárak, amelyek kifejezetten a vevő mellé települnek, így erősítve az összetartozást, csökkentve a kommunikáció költségeit és nem utolsósorban csökkentve a szállítási és készletezési költségeket. Ebbe a körbe tartoznak az ún. szerződéses gyártók (*contract manufacturers*) üzei is, akik bérgyártásban készítik – sokszor vevőjük nevében – a termékeket, vagy annak egyes részegységeit.

Végezetül utalunk az ellátási lánc menedzsmenttel foglalkozó részre. Egy vállalat ellátási láncba való tartozásának lehet következménye, hogy ha a vevő új telephelyet hoz létre, akkor a beszállító (ha nem akarja a teljes üzletet elveszteni) kénytelen követni. A beszerzés globalizálódásával ugyanis a vállalatok igyekeznek költségeiket oly módon csökkenteni és minőségüket azáltal biztosítani, hogy több üzemüket ugyanaz a beszállító (adott esetben más és más telephelyről!) látja el alkatrészekkel, részegységekkel. Ezért például egy-egy nagy autógyár letelepedése egy országban vagy régióban rendszerint a neki közvetlenül beszállító és az azoknak beszállítók új leányvállalatainak megjelenésével is együtt jár, új ipari parkok és klaszterek jönnek létre. A klaszteresedést, illetve az ellátási lánc menedzsment szerepét erősíti, hogy a vállalatok egyre inkább alapvető képességeikre koncentrálnak, ezért egyre nagyobb a létrejövő végtermékekben a beszállítók által előállított értékhányad. Ez a jelenség egy másik következménnyel is jár. A helyi piacokról ilyen ellátási láncokba bekapcsolódni képes cégek a fent ismertetett okokból rendkívül gyors fejlődést és nemzetközi terjeszkedést érhetnek el. De ha ilyen magas szintre nem is érnek el, a nemzetközi vállalatok által támasztott igények jelentős fejlődést indukálhatnak a beszállító vállalatok működésében, például a vevőközpontú és minőségorientált szemlélet erősödésével, vagy az árversenyből fakadó folyamatos fejlesztési törekvések révén (erről a folyamatról lásd Demeter és társai, 2006).

Az 1. táblázatban néhány szempontot gyűjtöttünk össze, amelyek befolyásolják, hogy a vállalat koncentráltan, egy helyen állítja elő a termékeket, és szállítja azokat nagy távolságokra a megrendelőkhöz, vagy a decentralizált, vevőhöz közeli termelésre helyezi voksát. A jelentős politikai, kulturális különbségek hatására sok vállalat választja inkább a koncentrált gyártást, minthogy sok helyi problémával kelljen megküzdenie. Az alacsony munkabérek nagy kapacitásokat irányítanak át más régiókba. Ha nagyok a kereskedelmi korlátok, akkor a vállalatok kénytelenek betelepülni export helyett, hogy termékeiket értékesíteni tudják. Ha a szabályozókönyezet, a helyi lakosság hozzáállása jelentősen befolyásolja a működést, akkor megint érdemes csak korlátozott számú létesítményt létrehozni. Stabil árfolyamok mellett mindegy, hol dolgozik a gyár, ingadozónál érdemes az árfolyamkockázatok kiküszöbölése érdekében inkább több telephelyet létesíteni. A komoly technológiai felszereltséget, nagy beruházást igénylő, bonyolult termékek inkább a koncentrált gyártást, a testre szabást igénylő termékek inkább a decentralizált termelést teszik célszerűbbé. Ha sok levegőt kell a termékkel szállítani, akkor több kisebb üzem jobban megéri. A nagyobb fix költség és a nagyobb karbantartási igény, illetve költség inkább az erők koncentrációját követeli meg. A ritka nyersanyagokhoz nyilván kevés helyen lehet hozzájutni (pl. ásványvíz), ezért oda kell települni. És végül, ha termékeinkkel szorosan egy

vagy néhány vevőhöz vagyunk kötve (pl. autóipari beszállító), akkor oda kell települni, ahol a vevő van.

**1. táblázat: A létesítmények telepítését befolyásoló néhány szempont**

	Koncentrált gyártás	Decentralizált gyártás
<b>ORSZÁGTÉNYEZŐK</b>		
Különbségek a politikai gazdaságban	Jelentős	Kicsi
Különbségek a kultúrában	Jelentős	Kicsi
Különbségek a tényezőköltségben	Jelentős	Kicsi
Kereskedelmi korlátok	Kicsik	Nagyok
Helyi externáliák	Fontos az iparágban	Nem fontos az iparágban
Árfolyamok	Stabil	Ingadozó
<b>TERMÉKJELLEMZŐK</b>		
Testre szabás	nem jellemző	jellemző
Értéksűrűség	nagyobb	kisebb
Bonyolultság	nagyobb	kisebb
<b>TECHNOLÓGIAI TÉNYEZŐK</b>		
Használt technológia szintje	csúcstechnológia	Követő (olcsóbb)
Beruházás megtérülési ideje	hosszabb	rövidebb
Fix költség aránya	nagyobb	kisebb
Karbantartási idő és költség	lényeges	nem annyira lényeges
<b>EGYÉB</b>		
Nyersanyag fellelhetősége	ritka	gyakori
Vevőhöz kötöttség	kisebb	nagyobb

Forrás: Hill, 2003, 552. old., kiegészítve

#### **1.4. A nemzetközi termelés alternatívái**

##### **2.1. Termelés lokalizáció és kapacitás racionalizáció**

Mint a korábbiakban bemutattuk, a célsország, a termék, és a termelési technológia jelentősen befolyásolja a termelés megvalósításának módját. A kapacitás racionalizáció és a termelés lokalizációja mentén jól elrendezhető (2. táblázat), hogy e három jellemző – alkalmanként kiegészülve néhány továbbival – milyen nemzetközi jelenlétet követelnek a vállalatoktól.

**2. táblázat: Termelési megoldások a kapacitás racionalizáció és a termelés lokalizáció függvényében**

		Termelés lokalizációja	
		Nem fontos	Fontos
<b>Kapacitás racionalizáció</b>	Fontos	Globális tevékenység (integrált termelés) <i>pl. szórakoztató elektronika, irodagépek</i>	Multinacionális tevékenység (leányvállalati struktúra) <i>pl. háztartási gépek</i>
	Nem fontos	Export tevékenység <i>pl. nyersanyagok</i>	Lokalizált tevékenység (licenck és közös vállalkozások) <i>pl. élelmiszeripar, telekommunikáció</i>

Forrás: Sheth and Eshghi, 1989

A kapacitás racionalizációja a termelés hatékonyságával összefüggő kérdésekben nyilvánul meg, mint: mekkora termelési többletkapacitással rendelkezik egy vállalat, milyen redundáns tevékenységeket végez, és mennyire méretgazdaságosan tudja termékeit gyártani. Sok vállalat

terjeszkedésekor hajlamos túl optimistán becsülni a várható keresletet, ami többletkapacitások és redundáns tevékenységek kiépüléséhez vezet. Ezek leépítésének egyik lehetősége az egyesülés, illetve felvásárlás. Ilyenkor a vállalat új piacokat szerezve tudja meglévő kapacitásait kihasználni. Képes továbbá a párhuzamos tevékenységek felszámolása révén hatékonyabbá tenni működését és elérni a méretgazdaságosság szintjét. A *termelés lokalizációját* teszik szükségessé az egyes országok eltérő műszaki standardjai, a különböző kormányzatok eltérő ösztönzési rendszere, amelyeket az országok demográfiai és foglalkoztatási helyzete, vagy más nemzeti céljai befolyásolnak, és nem utolsósorban az egyes országok kulturális vagy klímabeli eltérései.

Ha sem a kapacitás racionalizációja, sem a termelés lokalizációja nem fontos, akkor a vállalatnak nem sok gondja van a globális tényezők kezelésével. Ezek a vállalatok rendszerint általános termékeket, sokszor alapanyagokat állítanak elő, melyek szállítása alacsony költségekkel megoldható és a termelés az adott helyen hatékonyan zajlik. Néhány nagy értékű alapanyag kitermelése, pl. arany, ezüst ebbe a kategóriába tartozik.

Amennyiben a kapacitás racionalizációja nem fontos, viszont a lokalizáció igen, akkor a vállalatok gyakran vásárolnak helyi licenceket, illetve hoznak létre közös vállalkozásokat a helyi szakértelem bevonása érdekében.

Ha mindkét szempont, a kapacitás racionalizáció és a lokalizáció is fontos, akkor leányvállalatokból álló multinacionális tevékenységi rendszer alakul ki, ahol a leányvállalatok tevékenységét és irányítási rendszerét erősen befolyásolja az anyavállalat a globális hatékonyság biztosítása érdekében. A háztartási eszközök gyártása, vagy néhány professzionális szolgáltatás, például a tanácsadás, a reklámügynökség ebbe a kategóriába tartozik.

Végül a negyedik lehetőség, amikor a kapacitás racionalizáció fontos, a lokalizáció azonban nem. Ezt a működési módot a világszintű szabványok terjedése erőteljesen támogatja, hiszen a helyi specialitások így kevésbé tudnak érvényesülni. Az erős világszintű verseny egyre több vállalatot terel ebbe a kategóriába, hiszen a méretgazdaságosság eléréséhez, az óriási beruházások megtérüléséhez a kapacitások koncentrálására van szükség.

Persze úgy tűnhet, hogy a kapacitás racionalizációjának szükségessége viszonylag könnyen megállapítható, ez azonban koránt sincs így (Doz, 1989). Számos tényező akadályozhatja a tisztánlátást. Nehéz például észrevenni, hogy a vállalat versenyhelyzete romlik, fokozatosan zajlanak a változások. Az információk birtokában a helyi vezetők esetleg ideig-óráig saját érdekeik védelmében képesek titkolni, hogy a versenytársak ereje nő, és helyi megoldásokkal próbálják a támadás hatását kivédeni, persze ha egyáltalán észreveszik, hogy nem pusztán ingadozás, hanem fokozatos piacvesztés áll a számok hátterében. Ha minden helyi vezető ezt teszi, akkor a vállalati központ figyelmét könnyen elkerülheti a tendencia. Az *információs problémákat strukturális problémák* is erősíthetik. A helyi vezetőknek adott viszonylagos pénzügyi és döntési szabadság megint csak a saját pozíciók erősítésére ösztönzi a vezetőket, és ebben a harcban a helyi kormányok is sokszor részt vesznek, hogy az egyszer már létrehozott munkahelyeket megvédjék. A helyi vezetők saját érdekeik védelmében hajlamosak túlhangsúlyozni a közvetlen vevői kapcsolat szerepét, a termékek testre szabásának fontosságát (azaz a lokalizáció előnyét), ami *hatalmuk alapját* jelenti. Ezért összességében nehezen meghatározhatóak a racionalizálásból származó potenciális előnyök.

### **Példa**

A Philips Rádió, Gramofon és Televízió termékcsoportja összehívta minden nemzeti leányvállalati vezetőjét, hogy megmutassa nekik azt a több száz hasonló rádió és TV-készüléket, amelyeket egy nagy hotel báltermének asztalain gyűjtöttek össze, minden asztalra egy-egy leányvállalat termékeit helyezve el, amelyeket állítólag a „piaci igények hívtak életre”. A legtöbb esetben a diagnózis egyszerű: a készlet nyilvánvaló duplikációkat és átfedő termékvonalakat tartalmaz.

Az SKF, a világ legnagyobb golyóscsapágy gyártója, sok európai országban tart fenn termelőtevékenységet. A cégvezetés arra jutott, hogy az 50 000 különböző csapágy, amit öt nagy leányvállalatában állít elő, könnyen lecsökkenthető 20 000-re. Ebből 7000 típus képezheti racionalizálás után a fő termékvonalat és készletre gyártható. A többi 13 000 típust az egyes leányvállalatok gyárthatják a helyi vevőknek.

Forrás: Doz (1989), 19. old.

## **2. Gyárak szerepe nemzetközi hálózatokban**

Az egyes országokban található gyárak többféle szerepet tölthetnek be egy nemzetközi vállalaton belül. Stratégiai szempontból a szerepet az adott telephely kompetenciái és a telephely létesítésének stratégiai okai határozzák meg. A két szempont mentén kialakult szerepeket mutatja a 2. ábra.

Kompetencia alapján a különböző országokban elhelyezkedő gyárak mindegyike más szinten állhat, a nagyon alacsonytól a nagyon magas kompetenciáig haladva. A telephely választás stratégiai okait tekintve a gyárakat az alacsonyabb költségek, a piaci közelség, illetve a tudáshoz való hozzáférés miatt telepíthetik egy-egy országba.

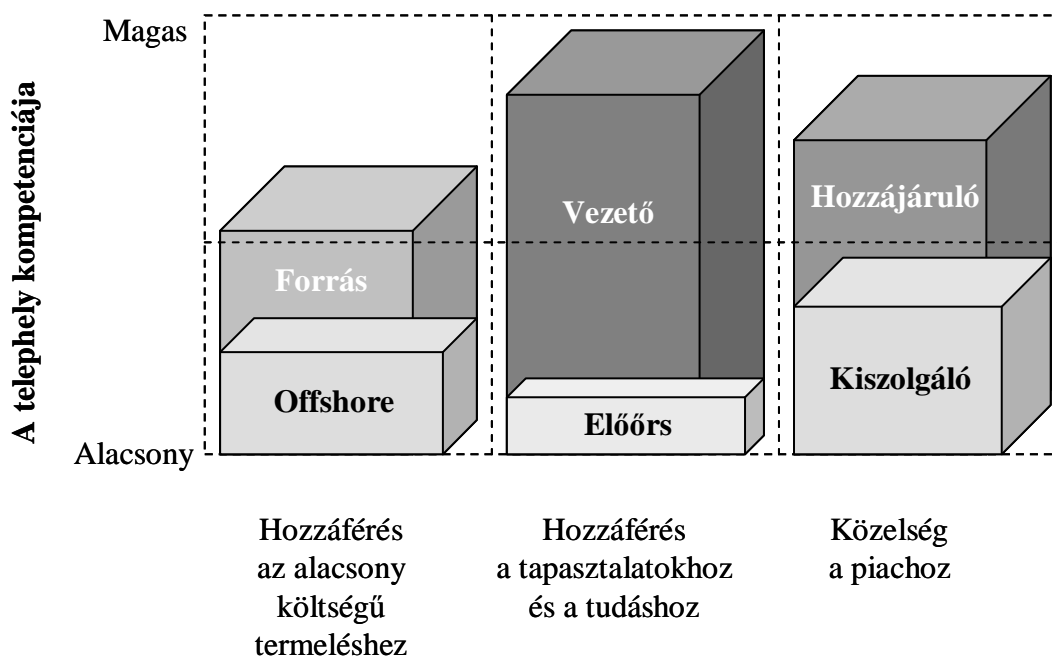
A telephely kompetenciája alapján három típust különböztethetünk meg:

Az *előőrs* (outpost) szerepét játszó gyárak kompetenciaszintje a legalacsonyabb. Elsődleges feladatuk, hogy a célországból információt gyűjtsenek, ami később testre szabottabb termékfejlesztést, vagy későbbi intenzívebb terjeszkedést alapozhat meg. Mivel ezek a gyárak rendelkeznek beszállítókkal és vevőkkel, ezért többnyire másodlagos stratégiai szereppel, például kiszolgáló vagy offshore szereppel is felruházzák őket.

Az *offshore* gyár képviseli kompetenciát tekintve a következő szintet. Ezek a gyárak elsősorban költségcsökkentési céllal jönnek létre, olyan szerelvényeket vagy termékeket állítva elő, amelyeket később más országokban értékesítenek. Fejlesztési tevékenység nem jellemző. A helyi vezetésnek nincs joga a beszállítókról vagy a vevőkről – sőt sokszor a logisztikáról sem – dönteni.

A *kiszolgáló* (server) gyár rendelkezik a legnagyobb kompetenciával. Ezek a gyárak piacorientáltak, speciális nemzeti vagy regionális piaci igények kielégítésére jönnek létre, készterméket állítanak elő. Segítségükkel csökkenthetők a vámok, az adók, a logisztikai költségek, a valutaárfolyamok ingadozása okozta veszteségek. Mivel helyi igények kielégítésére jönnek létre, ezért szabadabbak a vonatkozó döntések meghozatalában.

**2. ábra: Gyárak pozicionálása a nemzetközi vállalati rendszerben**



### **A telephely választás stratégiai indoka**

Forrás: Ferdows, 1997, 77. old.

A telephelyválasztás stratégiai indokai alapján a következő típusokról beszélhetünk:

A *forrás* (*source*) gyárak kompetenciaszintje magasabb ugyan, mint az eddig tárgyalt gyártípusoké, de főként nem a kompetencia, hanem a költségcsökkentés (pl. anyag, munkaerő, logisztika) lehetősége hozza őket létre. A helyi alacsonyabb költségek minél jobb kihasználása érdekében e gyárak vezetői szélesebb jogkörrel rendelkeznek a beszerzés, a termelés-tervezés, a folyamatváltoztatások, a kimenő logisztika, a termékek testre szabása és az újratervezési döntések terén. Ez a gyártípus olyan helyekre települ, ahol a termelés költségei viszonylag alacsonyak, az infrastruktúra szintje elegendően magas, és jól képzett munkaerő áll rendelkezésre.

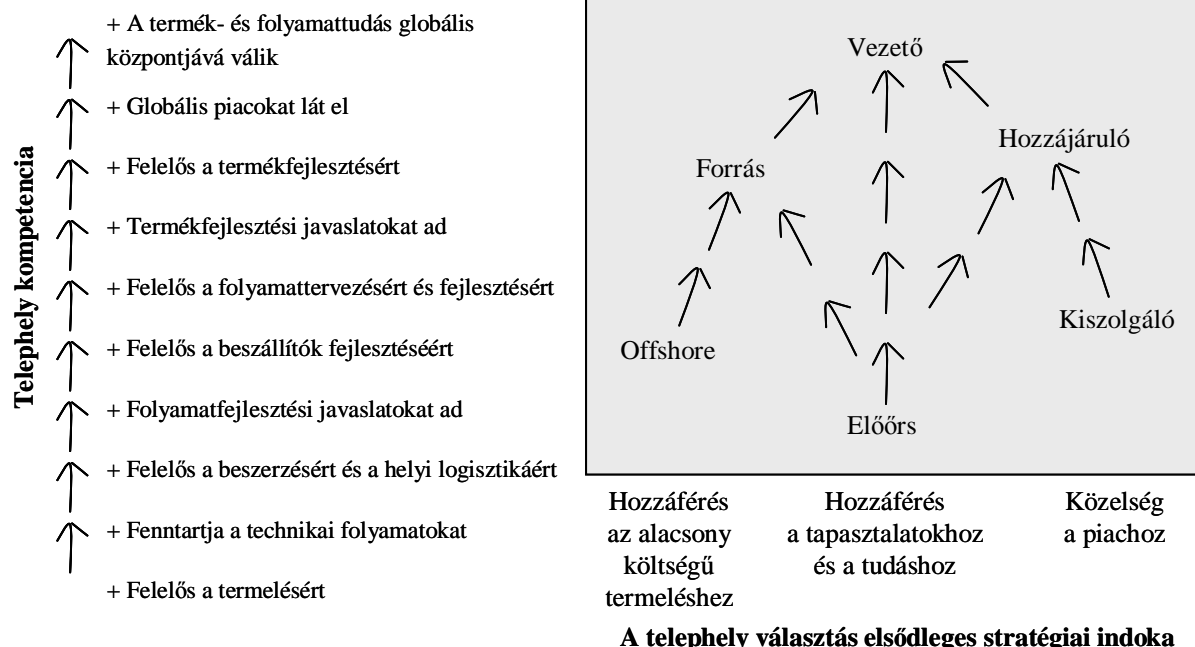
A *hozzájáruló* (*contributing*) gyár a kiszolgálóhoz hasonlóan helyi speciális igények kielégítésére hivatott, de felelőssége a termék gyártásán túl kiterjed a beszállítók kiválasztására, valamint a termék- és gyártásfejlesztésre. Beszerzői, fejlesztő mérnökei és termelési szakemberei révén az anyavállalattal is fel tudja venni a versenyt a képességek terén.

A vezető (*lead*) gyárak új termékek, folyamatok és technológiák kifejlesztésén dolgoznak, amelyeket később az egész vállalatra kiterjesztenek. Sok szakemberük közvetlen kapcsolatban van a végső vevőkkel és a gépszállítókkal, kutatási laboratóriumokkal és más tudásközpontokkal.

Bár a vállalatok, amikor leányvállalati struktúrájukat kialakítják, mindegyik leányvállalatnak leosztják a megfelelő szerepet, ezek a szerepek azonban átalakulhatnak az idők során. Az átalakulást okozhatják a leányvállalaton belüli tényezők (új képességek kiépítése, vagy éppen leépülése), az anyavállalatnál hozott döntések, vagy a leányvállalat országán belüli változások (például az ország felzárkózása, költség-színvonalának változása), esetleg ezek kombinációi. Magyarországon több vállalatnál figyelhető meg a meglévő kompetenciák felértékelődése és új, magasabb leányvállalati szerepek megjelenése, például a kutatás-fejlesztési tevékenység hazánkba telepítésével (pl. Audi) (Demeter et. al., 2006), vagy a logisztikai feladatok

átadásával (Knorr-Bremse Vasúti Járműgyártó) (Reiner et. al., 2008). A stratégiai szerepek fejlődésének szerves útját mutatja a 3. ábra.

**3. ábra: A magasabb stratégiai szerepekhez vezető út**



Forrás: Ferdows, 1997, 81. old.

Minél inkább képes egy leányvállalat a nem kézzelfogható előnyöket megragadni és kiaknázni, annál nagyobb lehetősége van stratégiai szerepének erősítésére. Amíg csak a kézzelfogható, mérhető előnyökre koncentrálnak, például a direkt költségek, a tőkeköltségek, az adók csökkentésére törekszik, addig nem lesz képes szerepéből kitörni. Ehhez szervezeti tanulásra, a meglévő kompetenciák továbbfejlesztésére és újak szerzésére van szükség. Tanulni lehet külső forrásokból, így a beszállítóktól, a vevőktől, a versenytársaktól, esetleg kutatóközpontoktól, de lehet belső erőforrások fejlesztése, valamint tehetséges szakemberek felkutatása és megtartása révén is. A tanulás nem mérhető közvetlenül, és nem is hoz azonnal kézzelfogható előnyöket, ezért az ilyen jellegű beruházások hosszú távú elkötelezettséget és stratégiai látásmódot követelnek a fejlődésre áhító leányvállalati vezetőktől.

### 3. A termelés regionális jellemzői

Az eddigiekben elméleti koncepciók és összefüggések segítségével mutattuk be a nemzetközi termelés fő jellemzőit, gyakorlati példákkal alátámasztva az eszmefuttatásokat. Ebben az alfejezetben szélesebb adatbázisra támaszkodva keressük, hogy milyen sajátosságokkal rendelkeznek az egyes régiók vállalatai a nemzetközi termelés tekintetében.

A termelés nemzetközi jellemzőinek kutatására számos kezdeményezés volt az utóbbi időszakban (Demeter, 2000). E kutatások elsődleges célja különböző országok, régiók termelési gyakorlatának összehasonlítása. Az összehasonlítás egyrészt lehetőséget nyújt az országok közötti különbségek feltárására, másrészt egyfajta benchmarkingot is jelent a kutatásban részt vevő vállalatoknak.

E kutatások közül egyet választottunk most ki, hogy a nemzetközi termelés sajátosságaival megismerkedhessünk. A nemzetközi termelési stratégia kutatás (International Manufacturing Strategy Survey, továbbiakban IMSS) 2005-ben készítette utolsó nemzetközi felmérését. A kutatásban 711 vállalat vett részt az ún. innovatív, összeszerelő iparágakból (fémtermékek-

gyártás, gépgyártás, elektronikai ipar, műszeripar, autóipar, járműipar, számítógép- és irodaeszköz gyártás) 23 országból, köztük Magyarországról<sup>3</sup>. A magyar vállalatok nemzetközi helyzetéről Demeter (2007) ad részletes elemzést.

A 3. táblázat a vállalatok nemzetközi termelésének szintjét mutatja. Látható, hogy akadnak eltérések abban, hogy a vállalatok helyi, lokális, regionális, vagy globális szinten szervezik termelési tevékenységüket. A más országok, régiók felé nyitást tekintve messze a legzárkózottabbnak Ausztrália vállalatai tűnnek, míg a legnyitottabbak az európai (kivétel: Kelet-Európa) cégek.

Az, hogy a vállalatok nemzetközileg mennyire kiterjedt tevékenységet folytatnak, nem gyakorol szignifikáns hatást a versenyelőny választott forrásaira, sőt a gyártóeszközökbe és az oktatásba is ugyanolyan szinten fektetnek be a helyi és a nemzetközi cégek. Leginkább a több régióban is működő nemzetközi vállalatok térnek el a többi csoporttól, elsősorban nagyobb K+F befektetéseikkel, gyorsabb termékbevezetéseikkel, erőteljesebb innovációs tevékenységükkel. Egyetlen szempontban, a munkatermelékenység növelésének célkitűzése terén maradnak el társaiktól az egy telephelyen működő vállalatok.

**3. táblázat: A vállalatok termelésének földrajzi kiterjedtsége (2005)**

Régió	Hol állítják elő a termékeket?				
	Csak egy üzemben	Több üzemben az adott országban	Az adott régióban	Globálisan	Összesen
<b>Kelet-Európa</b>	57%	27%	1%	15%	100%
<b>Nyugat-Európa</b>	45%	7%	11%	37%	100%
<b>Észak-Európa</b>	43%	17%	9%	32%	100%
<b>Dél-Európa</b>	44%	15%	6%	37%	100%
<b>Észak-Amerika</b>	39%	25%	3%	33%	100%
<b>Dél Amerika</b>	51%	14%	8%	29%	100%
<b>Ausztrália</b>	77%	14%	2%	7%	100%
<b>Kína</b>	45%	34%	3%	18%	100%
<b>Törökország és Izrael</b>	45 %	24 %	9 %	22 %	100%
<b>Összesen</b>	48 %	17 %	7 %	28 %	100%

A legnagyobb beruházások a 2005-ös minta alapján Kínában zajlottak, amit a többi fejlődő régió követ (ld. 4. táblázat). A tőke tehát elsősorban a fejlődő országokba áramlik, hogy az olcsó munkaerő, az alacsonyabb beszállítói költségek, és nem utolsósorban a növekvő kereslet adta előnyöket kihasználja. A legkisebb beruházások az EU fejlettebb területein fordulnak elő, ott, ahol a nemzetközivé válás a leginkább érintette a vállalatok működését (ld. 3. táblázat), alátámasztva, hogy az ott működő vállalatok máshol keresnek gyártási lehetőségeket, valamilyen szinten fenntartva eddig létrehozott kapacitásaikat.

<sup>3</sup> A kelet-európai mintában Magyarország 54 vállalata mellett 21 észtországi vállalat található.



**4. táblázat: A beruházások mértéke egyes régiókban 2005-ben**

Régió	Beruházások (az árbevétel %-ában)			
	K+F	Gyártóeszközök	Oktatás és képzés	Összesen
Kelet-Európa	3,0	11,7	2,1	16,8
Nyugat-Európa	5,4	5,1	1,9	12,4
Észak-Európa	4,4	4,5	1,4	10,3
Dél-Európa	5,1	6,5	1,7	13,3
Észak-Amerika	4,0	7,4	4,0	15,4
Dél Amerika	4,2	9,1	3,0	16,3
Ausztrália	4,2	6,9	4,9	16,0
Kína	16,7	21,0	7,6	45,3
Törökország és Izland	5,8	10,8	2,7	19,3
Összesen	5,2	7,9	2,7	15,8

Ami a vizsgált cégek stratégiai céljait illeti, jelentős eltéréseket találhatunk a régiók között (ld. 5. táblázat). Kelet-Európában a minőségnek és a pontosságnak nagyobb szerepet tulajdonítanak, mint máshol, a vevőszolgáltatásnak és a termékkála szélességének viszont kisebbet. Kiszolgálásban a dél-amerikai vállalatok, rugalmasságban a török és a kínai vállalatok éreznek versenyelőnyt. Nincsenek ilyen kiugró karakterisztikái a fejlettebb régióknak, hacsak Ausztrália alacsony értékeit nem említjük. A korábbi felmérések ismeretében érdekes eredmény, hogy Magyarország árközpontúsága csökkent.

**5. táblázat: A versenyelőny forrásai az egyes régiókban**

Versenyelőny forrása*	K-Eu	Ny-Eu	É-Eu	D-Eu	É-Am	D-Am	Au	Kína	T-I	Össz
Alacsonyabb ár	3,9	3,9	3,8	4,2**	4,1	3,8	3,4	3,5	4,2	3,9
Jobb gyártási minőség	4,5	4,1	4,1	4,4	4,3	4,3	4,1	4,0	4,3	4,2
Pontosabb rendelésteljesítés	4,5	4,0	4,3	4,1	4,4	4,3	4,1	4,1	4,2	4,2
Gyorsabb rendelésteljesítés	4,0	3,7	3,9	4,1	4,0	4,4	3,8	4,0	4,0	4,0
Jobb vevőszolgáltatás	3,4	3,8	3,9	4,1	4,0	4,4	3,8	4,0	4,0	4,0
Szélesebb termékkála	3,2	3,3	3,2	3,4	3,3	3,6	3,3	3,4	3,8	3,4
Új termékek gyakrabban	3,0	3,1	3,3	3,0	3,0	3,3	2,9	4,0	3,3	3,2
Rendelési méret rugalmasság	3,8	3,2	3,5	3,3	3,3	3,6	3,1	3,8	3,9	3,5
Környezetbarát termék	3,4	3,1	3,1	3,1	3,2	3,5	3,0	3,6	3,4	3,2

\*A versenyelőny mértékét 1-5 skálán értékelték a vállalatok. Az 1 azt mutatja, hogy az adott szempont egyáltalán nem fontos, az 5 nagyon fontos.

\*\* Vastag számmal és sötétszürkével a legmagasabb értékeket jelöltük, vastag számmal és világosszürkével a legalacsonyabbakat minden versenyelőny forrás mentén.

Vizsgáljuk végül meg, hogy az egyes régiók a termelési programok közül mire helyezik a hangsúlyt, a kitűzött célokat milyen eszközökkel támogatják. Több szembetűnő jelenség is megfigyelhető a 6. táblázatban. Egyrészt a programok használatának mértéke jelentősen elmarad Kelet-Európában és Ausztráliában (Új-Zélanddal együtt értve) a többi régióban jellemzőtől. Ugyanakkor rendkívül dinamikus fejlődést sugall Kína, és Törökország. Dél-Amerika elsősorban az ellátási lánc fejlődésében, Észak-Amerika a karcsú termelés használatában, Nyugat- és Észak-Európa az emberi erőforrással kapcsolatos programokban előzi meg a többi régiót.

**6. táblázat: A termeléssel kapcsolatos programok használatának mértéke az egyes régiókban**

Alkalmazott programok*	K-Eu	Ny-Eu	É-Eu	D-Eu	É-Am	D-Am	Au	Kína	T-I	Össz
Gyártási kapacitás növelése	3,5	<b>2,9**</b>	3,2	3,5	3,0	3,3	3,4	<b>3,7</b>	3,5	3,3
Folyamatfókusz	<b>2,9</b>	3,4	3,3	3,4	<b>3,5</b>	3,4	3,0	3,4	3,4	3,3
Húzásos termelés	2,8	3,1	2,8	2,6	<b>3,2</b>	2,9	<b>2,4</b>	3,0	3,0	2,9
Minőségjavítás	3,1	3,1	2,8	3,1	3,2	3,4	<b>2,6</b>	3,2	<b>3,5</b>	3,1
Géptermelekenység növelése	2,9	2,8	2,6	3,0	2,8	3,1	<b>2,5</b>	3,1	<b>3,2</b>	2,9
Termékfejl. teljesítm. növ.	2,8	3,0	2,9	3,0	2,8	3,1	<b>2,4</b>	3,0	<b>3,1</b>	2,9
Szervezeti integráció növ.	2,7	2,7	2,8	2,8	2,8	3,1	<b>2,7</b>	2,8	<b>3,2</b>	2,8
Technológiai integráció növ.	<b>2,7</b>	2,8	3,0	3,1	3,2	3,2	2,9	<b>3,4</b>	3,3	3,0
Gyártási foly. automatizálás	2,3	2,6	2,8	2,9	<b>3,0</b>	2,8	<b>2,3</b>	2,9	2,8	2,7
ICT technológiák	2,7	3,2	2,8	3,3	3,0	3,1	<b>2,2</b>	3,2	<b>3,3</b>	3,0
Delegáció növelése	<b>2,7</b>	2,8	<b>3,1</b>	2,8	2,8	2,8	2,9	3,1	3,0	2,9
Lean termelés	<b>2,6</b>	2,9	2,7	2,8	2,8	2,9	2,6	<b>3,0</b>	2,8	2,8
Folyamatos fejlesztés	<b>2,4</b>	3,1	3,0	2,8	3,1	3,0	2,6	<b>3,2</b>	3,1	2,9
Munkaerő rugalmasság növ.	3,0	<b>3,3</b>	3,1	2,8	<b>2,7</b>	2,9	2,9	3,0	2,9	3,0
Ellátási stratégia átgondolása	2,8	2,7	2,9	2,9	2,5	2,6	<b>2,3</b>	<b>2,9</b>	2,9	2,7
Szállítófejlesztés és minősítés	2,8	2,8	2,6	3,0	2,8	<b>3,0</b>	<b>2,2</b>	2,9	<b>3,0</b>	2,8
Koordináció a beszállítókkal	2,4	2,5	2,6	2,6	2,7	2,7	<b>2,1</b>	<b>3,1</b>	2,8	2,6
Elosztási strat. átgondolása	2,4	2,3	2,3	2,3	2,4	<b>2,6</b>	<b>1,8</b>	2,7	2,4	2,4
Koordináció a vevőkkel	2,3	2,6	2,6	2,4	2,6	2,7	<b>2,3</b>	<b>2,9</b>	2,7	2,6

\*Az egyes programok használatának mértékét 1-5 skálán értékelhették a vállalatok. Az 1 azt mutatja, hogy az adott programot egyáltalán nem használták, az 5 nagyfokú használatot mutat.

\*\* Vastag számmal és sötétszürkével a legmagasabb értékeket jelöltük, vastag számmal és világosszürkével a legalacsonyabbakat minden versenyelőny forrás mentén.

## SZOLGÁLTATÁSI TEVÉKENYSÉG

Chikán (2003) szerint a szolgáltatás „erőforrások felhasználása fogyasztói igényeket kielégítő, nem termelő tevékenységre” (i.m. 371. old). Egyszerűen fogalmazva tehát, minden, ami nem termelés, az szolgáltatás. Anélkül, hogy jobban belebonyolódnánk a definícióba (erről ld. Demeter és Gelei, 2002), érdemes a leglényegesebb eltérésre rámutatni a termelés és a szolgáltatásnyújtás között, nevezetesen arra, hogy *a szolgáltatásnyújtási folyamatnak valamilyen mértékben a fogyasztó is része*. Szolgáltatásokat csak akkor lehet nyújtani, ha van fogyasztó, aki igényli. A fogyasztó azonban legtöbbször nemcsak kiindulópont, aki nélkül nem indul be a szolgáltatásnyújtás gépezete (a termeléssel ellentétben, ami többnyire előre, készletre is képes termelni), hanem sokszor közvetlen résztvevője is a szolgáltatásnyújtási folyamatnak (például vásárol, aláírja a hitelszerződést, ül a fodrásznál). Ezért az ügyfél véleményét a szolgáltatásról nemcsak a szolgáltatás konkrét végeredménye, hanem a szolgáltatásnyújtás folyamata is befolyásolja.

A szolgáltatások nemzetközivé válásának nyomon követéséhez célszerű őket jellemzőik alapján csoportosítani (Lovelock, 1999):

- *emberre irányuló szolgáltatások*, amelyek a vevőt közvetlenül bevonják a szolgáltatásnyújtási folyamatba a vevő fizikai jellemzőiben változásokat előidézve. Az emberre irányuló szolgáltatásoknál a szolgáltatást nyújtó fizikai kapcsolatba kerül a vevővel, ezért mindenképpen helyi működési egységet kell fenntartania az ehhez szükséges személyzet, épületek, berendezések, járművek és anyagok biztosításával, lehetőleg minél közelebb a vevőhöz.

- *tárgyakra irányuló szolgáltatások*, amelyek a vevőhöz tartozó fizikai tárgyakon végeznek változtatásokat. A tárgyakra irányuló szolgáltatásoknál ugyancsak előfordulhat ilyen kötöttség, bár a modern technológia ma már sok helyen lazítja ezt, például mobiltelefonok, számítógépek működési zavarait időnként távolból is képesek javítani.
- *információ alapú szolgáltatások*, amelyek vagy a vevő tudatára (pl. távoktatás, TV), vagy megfoghatatlan eszközökre (pl. bankszámla) irányulnak. Az információ alapú szolgáltatások nemzetközi terjeszkedése a legegyszerűbb. Nem feltétlenül igényelnek helyi jelenlétet, a vevővel a kapcsolatot elektronikusan tudják tartani, elegendő egy terminál, például egy egyszerű telefon, vagy faxkészülék, egy számítógép, egy ATM, amelyeken keresztül az interakció működhet. A mobil és a műholdas kommunikáció fejlődése tovább javítja e szolgáltatások terjeszkedési lehetőségeit.

Szolgáltatásokat nemcsak a szolgáltatási szektor nyújt. A termékek ritkán érhetők el önmagukban, valamilyen szolgáltatás kapcsolódik hozzájuk. Ha élelmiszert akarunk venni, akkor a sarki bolt, vagy a bevásárlóközpont szolgáltatásait vesszük igénybe, ha kocsit vásárolunk, akkor a márkakereskedőhöz fordulunk, ha könyvet akarunk rendelni, akkor a logisztikai szolgáltató szállítja ki nekünk. Lovelock (1999) a termékek köré szervezhető leggyakoribb szolgáltatásokat egy virág szirmaiként ábrázolja, amelyek a terméket, a bibét ölelik körül. A kiegészítő szolgáltatások közé tartozik: a) információ kezelés, b) tanácsadás, c) rendelésfelvétel, d) vendéglátás, e) ügyintézés, f) kivételek kezelése, g) számlázás, h) fizetés. Természetesen nem minden kiegészítő szolgáltatás létezik minden termék mellett, és elképzelhetőek más kiegészítő szolgáltatások is a felsoroltak mellett. A listából azonban annyi látszik, hogy e szolgáltatások is más és más erőfeszítést, befektetést igényelnek a szolgáltatást nyújtó féltől. A vendéglátás nyilván elképzelhetetlen helyi működés nélkül, a tanácsadás azonban megoldható külföldről a helyszínrre utazó szakértőkkel is, az információ kezelése (pl. call center működtetése) pedig már a világ bármely részéről megvalósítható.

Esetenként az is elképzelhető, hogy a terméket szolgáltatással váltjuk ki! Például a kocsit nem vásároljuk meg, hanem taxival megyünk úti célunkhoz, kocsit bérelünk, esetleg lízingszolgáltatást veszünk igénybe. Vagy a könyvet nem vesszük meg, inkább könyvtárból kölcsönözzük ki. Az ilyen jellegű szolgáltatások sikerét a helyi jogi környezet és a fogyasztói szokások ismerete nagymértékben meghatározza.

Rendszerint a szolgáltatásokhoz is kapcsolódnak termékek. Például a moziba mozijeggyel tudunk bemenni, a boltban termékeket veszünk, az oktatáshoz tankönyvet használunk. A vállalatok tehát – más cégek bevonásával, vagy anélkül – szolgáltatáscsomagot értékesítenek, amelyben termékek és szolgáltatások egyaránt találhatók. A vállalat fő profiljától, az elsődleges tevékenység jellegétől függ, hogy a vállalatot a termelő, vagy a szolgáltató kategóriába soroljuk, de ez a határvonal korántsem egyértelmű.

A szolgáltatások tehát kapcsolódhatnak termékhez, ha az elsődleges tevékenység a termék előállítás, és önálló tevékenységként is nyújthatók. Akármelyik eset áll fenn, a szolgáltató vállalatok rendelkeznek néhány olyan jellemzővel, amelyek megkülönböztetik őket a termelő vállalatoktól, és ezért eltérő nemzetközi működéssel jellemezhetők.

## **1. A szolgáltatási tevékenység sajátosságai és a nemzetközivé válás**

A termelővállalatok termelő tevékenységére elmondottak több-kevésbé érvényesek a szolgáltatásokra is, az ott tárgyalt tényezők és hatások érvényesülnek ebben a szektorban is. Különbség leginkább abban van, hogy a szolgáltatásokban a választási, döntési lehetőségek némileg szűkülnek, illetve változnak. A szolgáltatások sajátosságaiból kiindulva vizsgáljuk meg e kérdéseket részletesebben.

Ahogy számos szerző összefoglalta már (Demeter és Gelei, 2002), a szolgáltatások a következő fő sajátosságokkal rendelkeznek:

- Megfoghatatlanság
- Egyidejűség
- Tárolhatatlanság
- Heterogenitás

Közismert, hogy a szolgáltatások egyik megkülönböztető tulajdonsága **megfoghatatlanságuk**. Bár – mint korábban már említettük – megfogható tárgyak kapcsolódhatnak a szolgáltatásokhoz, sőt például javító szolgáltatásoknál kifejezetten tárgyakon történik változtatás, mégis a szolgáltatások túlnyomó többségére igaz ez az állítás olyannyira, hogy sokszor ezzel a sajátossággal ragadják meg a szolgáltatások lényegét. A megfoghatatlanság következménye, hogy a nyújtott szolgáltatás értékelése sok szubjektív elemet tartalmaz, és nagymértékben a vevői észlelésre épül.

Nemzetközi viszonylatban kifejezetten gondot okoz a megfoghatatlanság. Míg egy termék áramlási útja pontosan nyomon követhető, és így az export-import adatok megbízhatóan rendelkezésre állnak, addig a megfoghatatlan szolgáltatásokról a statisztikák sokszor nem is tudnak. Követhetetlen az interneten vásárolt és letöltött zene útja, de nehéz annak megállapítása is, hogy minek minősül, ha egy külföldi egy adott ország vendéglátóhelyén megszáll: vajon export?

A következő sajátosság az **egyidejűség**. Lényege, hogy a szolgáltatás előállítás és igénybe vétele egyszerre történik. Ennek következménye, hogy vagy a vevőnek kell a szolgáltatóhoz mennie, hogy a szolgáltatást igénybe vegye, vagy a szolgáltató szakembere száll ki az ügyfélhez. Bármelyik helyzetről van szó, a fizikai közelségnek döntő szerepe van. Kevés kivétel persze akad, főleg az információ alapú szolgáltatások között, és kisebb mértékben a tárgyakhoz kapcsolódóaknál. Például az internet alapú szolgáltatások egy része – zeneletöltés, pókerjáték – semmiféle fizikai kontaktust nem igényel, ezért nemzetközi méretekben is könnyedén menedzselhető. Ugyanakkor a csomagküldésnél már szerepet játszik a logisztika, hiszen – bár a megrendelés történhet a fogyasztó jelenléte nélkül – a szolgáltatás fizikai megvalósításához már szükség van kontaktusra.

Az egyidejűség tehát a legtöbb szolgáltatótól megköveteli, hogy fizikailag minél közelebb legyen a vevőhöz. Ezért a szolgáltató vállalatok jellemzően úgy növekednek, hogy megsokszorozzák önmagukat. Több kiszolgáló pontot, több boltot, több fiókot nyitnak. Nemzetközi méretekben a növekedés annyiban különbözik, hogy ha egy vállalat egy országban elindul, akkor rendszerint ott gyors terjeszkedésbe fog, hogy az adott országban működése minél hamarabb elérje a méretgazdaságosság szintjét.

A méretgazdaságosságra törekvésnek köszönhetik létezésüket a szolgáltató központok és a megosztott szolgáltató központok. Ezek a központok általában nem igénylik a fogyasztóval a fizikai kontaktust: vagy háttértevékenységeket nyújtanak, vagy más módon lépnek az ügyfelekkel kapcsolatba (például *call center*). A szolgáltató központ általában önálló üzleti szereplő, aki több cégnek nyújtja ugyanazokat a szolgáltatásokat és használja ki a lényegi képességekre törekvésből származó lehetőségeket. A megosztott szolgáltató központok (*shared service centre*) pedig jellemzően multinacionális vállalatok berkein belül működnek és nyújtanak szolgáltatásokat (pl. számlázás, könyvvitel, tanácsadás, *call center*) a cég leányvállalatainak. Az egységes ügyintézés javítja a multinacionális vállalat átláthatóságát, és közelíti egymáshoz a leányvállalatok üzleti gyakorlatát is úgy, hogy közben nem sérül az ügyfélkiszolgálási folyamat.

Végül érdemes megemlíteni még egy szempontot az egyidejűség kérdésköréhez! A rendszerint több lépésből felépülő szolgáltatási folyamatok sokszor különböző időpontokban igénylik a vevő részvételét. Mindkét félnek jelentős megtakarításokat eredményez, és a vevői elégedettséget többnyire növeli, ha az ilyen interakciók számát a vállalatok a minimumra

csökkentik, illetve az interakciót a fizikai jelenlét nélkül – például postán, de még inkább telefonon, faxon, legfőképpen pedig interneten – intézik. Ebben a legnagyobb gátat általában a jogszabályok jelentik, de a vállalati működés rugalmatlansága és belső működési szabályzata is jelentős akadályokat képezhet.

A **tárolhatatlanság** sajátossága abból fakad, hogy készleteket a szolgáltatásoknál általában nem tartanak, hiszen a várakozó fogyasztót nem lehet későbbre elraktározni a rendszerben, és a kihasználatlan kapacitást sem lehet későbbre átcsoportosítani. A repülőgép üléseire már nem adhatnak el jegyet, amikor a gép felszállt; a boltban már hiába állítanak be újabb pénztárost, a vevő már be sem megy, ha hosszú a sor. A tárolhatatlanság tehát elsősorban a fogyasztói igénybe vételre vonatkozik, akkor kell tudnunk kiszolgálni, amikor ez az igény jelentkezik. Persze bizonyos szolgáltatásoknál némileg előre lehet készülni a nagyobb keresletű periódusokra készletekkel, illetve egyes munkafolyamatok elvégzésével: egy bolt előrecsomagolhatja a felvágottat, az autószervezetek a kisebb keresletű periódusokra ütemezik a rutinkarbantartásokat. A nemzetközivé válás tovább fokozta ennek a sajátosságnak a szerepét, szolgáltató szervezetek keresletingadozása sokkal kiszámíthatatlanabbá vált. A helyi események például egyre több külföldit vonzanak, gondoljunk például a Sziget fesztiválra, vagy a Riói karneválra. Ilyenkor nemcsak az eseményen működő vállalkozásoknak kell csúcskapacitással működniük, de a környék szálláshelyei, boltjai, a helyi közlekedés és a nemzetközi forgalom jellemzői is megváltoznak, amire a szervezőknek gondolniuk kell. Ezzel párhuzamosan hosszú virtuális sorok jelentkeznek a nagyobb keresletű periódusokban múzeumokban, felkapott üdülőhelyeken.

Az utolsó közismert sajátosság a **heterogenitás, vagy változékonyság**. Lényege, hogy a szolgáltatás rendszerint ember-ember közötti interakciók során keresztül születik. Mivel az emberek különböznek egymástól, ezért a vevői elvárások és a kiszolgáló személyzet munkája jelentősen eltérhet még a legkörültekintőbb marketing és a legstandardizáltabb működés mellett is. Könnyen elképzelhető, hogy egy állatorvos munkáját az egyik ügyfél abszolút pozitívan ítéli meg, egy másik pedig messzire elkerüli. Ez a jellemző nemzetközi szinten még bonyolultabbá teszi az értékelést, hiszen a vevők – eltérő magatartásmintáik és kultúrájuk okán – más elvárásokat támaszthatnak, illetve másként észlelhetik ugyanazt a dolgot az egyes országokban (ld. 7. táblázat). A szolgáltatások észlelése, minősége a nemzetköziesedés folyamányaként két oldalról is sérülhet: 1) a helyi szolgáltatást nyújtó nem éri el a külföldi fogyasztó várakozásainak megfelelő színvonalat. Talán ez lehet a magyarázata annak, hogy a külföldre, főleg fejletlenebb régiókba utazó vendégek inkább a négy és ötcillagos szállodákat preferálják, hogy ezt a csalódást elkerüljék. Ott várakozásaik szerint megkapják azt a színvonalat, amit elvárnak. 2) a szolgáltatást nem tudják megfelelő szinten nyújtani, mert a külföldi fogyasztó nem a helyi szolgáltató által elvárt magatartást tanúsítja<sup>4</sup> (Stauss és Mang, 1999). Például az USA-ban egy közvetlen pincér könnyen eléri a vendégek meglegedését, de Angliában lehet, hogy megbotránkoztatná az étkezőket ugyanazzal a viselkedéssel!

---

<sup>4</sup> Érdemes megjegyezni, hogy B2B környezetben a második probléma általában kisebb fokú, mivel helyi szinten a külföldi vevőt jellemzően helyi – az adott kultúrában élő – emberek képviselik.

**7. táblázat: Szolgáltatási rések nemzetközi környezetben - példa**

A szolgáltatást nyújtó teljesítményrésének megjelenése	Példa: japán vendégek egy német étteremben
A szolgáltató fizikai környezet rése	A vendégek nem tudják elolvasni az étlapot, vagy összekeverik a mellékhelyiséget, mert nem tudják elolvasni a feliratokat.
A szolgáltató személyzeti rése	A vendégek kényelmetlenül érzik magukat, mert a pincér a szemükbe néz, amikor rendelnek.
A szolgáltató rendszer rése	A vendégeket zavarja, hogy nem köszöntik őket érkezéskor, és nem vezetik az asztalhoz.
A szolgáltató vevő-vevő kapcsolat rése	A vendégek kényelmetlenül érzik magukat, amikor az asztalnál ülő vendégek kézfogással üdvözlik őket, amikor az asztalukhoz ülnek.

Forrás: Stauss és Mang (1999)

A szolgáltatások nemzetközi terjedésének talán ez a sajátosság jelenti a legfőbb akadályát. A terjeszkedni vágyó cégeknek alapos ismeretekkel kell rendelkezniük az adott kultúráról, viselkedési szokásokról, közízlésről, stb., hogy sikeresen tudjanak működni. Ezért jellemző formája a szolgáltatások terjeszkedésének a franchise, vagy a közös vállalatok alapítása. Mindkét forma lehetővé teszi, hogy a megfelelő szintű nemzetközi standardok mellett a helyi sajátosságokra is fel tudjanak készülni a vállalatok. A szolgáltatási sajátosságok fő hatásait a nemzetközivé válás folyamatára a 8. táblázatban foglaljuk össze.

**8. táblázat: A szolgáltatási sajátosságok következményei nemzetközi szinten**

Sajátosság	Következmények
Megfoghatatlanság	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Exportálás nehézségei</li> <li>• Nehezebben megragadható kulturális különbségek</li> </ul>
Egyidejűség	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Helyi méretgazdaságosság eléréséhez <ul style="list-style-type: none"> <li>◦ Gyors helyi terjeszkedés</li> <li>◦ Háttértevékenységek összevonása (megosztott szolgáltató központ)</li> </ul> </li> <li>• Közvetlen fizikai kontaktusok számának visszaszorítása (hotline, internet) <ul style="list-style-type: none"> <li>◦ Nem kell kiszállni, vagy a vevőnek odamenni</li> <li>◦ Méretgazdaságos és olcsó működés (pl. egy nagy call center Indiában)</li> </ul> </li> </ul>
Tárolhatatlanság	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Helyi események iránt növekvő külföldi érdeklődés miatt nagyobb tömegeket kiszolgáló infrastruktúra biztosítása</li> <li>• Szorosabb együttműködés igénye a helyi szolgáltatók között</li> </ul>
Heterogenitás, változékonyság	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Helyi szolgáltatásnyújtó nem éri el a külföldi ügyfél által megszokott színvonalat</li> <li>• Nem megfelelő színvonalú a szolgáltatás, mert a külföldi ügyfél nem a vártak megfelelően vesz részt a folyamatban</li> </ul>

## 2. A szolgáltatási tevékenység nemzetközivé válásának tényezői

A korábbiakban láthattuk, hogy a szolgáltatások nyújtásának nemzetközivé válását milyen módon nehezítik sajátosságaik, azaz megfoghatatlanságuk, egyidejűségük, tárolhatatlanságuk és heterogenitásuk. E jellemzők mindegyike a helyi viszonyok fokozottabb figyelembe vételét, a standardizáció alacsonyabb szintjét igényli nemzetközi szinten a terjeszkedni kívánó vállalatoktól. Ugyanakkor a termelési logika bizonyos fokig átvihető a szolgáltató rendszerekre. Egyrészt a háttértevékenységek leválaszthatók, és ezáltal a leválasztott

fázisokban a fizikai kontaktus az ügyfelekkel elkerülhetővé válik. A háttértevékenységekben, és az adatbázisokban pedig jól érvényesülhet a standardizáltság. Ezek a jól megragadható működési receptek és ismeretek (legjobb gyakorlatok) gyorsan átvihetők egyik országból a másikba (Thompson és társai, 1998).

A szolgáltatások nemzetközivé válását azonban más **tényezők is akadályozzák** (Czinkota, 2003). Gondot jelenthet például a statisztikai adatok hiánya. A kormányoknak sokszor fogalmuk nincs a megfoghatatlan szolgáltatások export-import szintjeiről, ezért a szolgáltatásokat érintő intézkedéseket nemigen tudják valódi adatokkal alátámasztani.

Problémát okozhat, hogy a terjeszkedő cégekkel szemben inkább a helyieket támogatják, azzal érvelve, hogy időt akarnak hagyni a helyi feltörekvő szolgáltatásoknak a kibontakozásra. Ezért a külföldiekkel szemben sokszor szigorúbb adóztatással, diszkriminatív módon lépnek fel a helyi társadalom érdekeit hangoztatva, különösen akkor, amikor a külföldiek ténykedése állami tulajdonú vagy állami felügyelet alatt álló cég működését veszélyezteti. A külföldieknek meg kell küzdeniük azzal a problémával is, hogy a nem kézzel fogható eszközökre az egyes országokban jelentősen eltérnek és sokszor tisztázatlanok a számviteli normák.

Vannak azonban a nemzetközi terjeszkedést **elősegítő tényezők** is. A napjainkban jelentkező dereguláció sokban enyhített a szolgáltatások előtt álló terjeszkedési nehézségeken, pl. Európában légitársaságok, áram- és gázszolgáltatók, telekommunikációs cégek helyi monopóliumát szüntették meg.

Ugyanúgy, ahogy a termelésnél, az információ- és kommunikáció technológiák nyújtotta lehetőségek, az integrált rendszerek, az elektronikus eszközök tárolókapacitás bővülése és nem utolsósorban az árak radikális csökkenése nagy lendületet adott a szolgáltatások nemzetközivé válásának. Különösen azért fontos a szerepük, mert az *információtechnológia* a szolgáltatások nagy részének legfőbb kiszolgálója. A szolgáltatások hatékonysága, megbízhatósága, minősége jelentős mértékben függ attól, hogy e területen milyen mértékben felkészültek egy országban. Az információtechnológia fejlődése tette lehetővé az egyidejűség szerepének csökkenését, a közvetlen kontaktusok számának visszaszorítását, a munka-intenzív tevékenységek olyan központokba vonását, ahol olcsóbb, és kevésbé kvalifikált munkaerő képes ugyanazt a kiszolgálási színvonalat biztosítani a technológia háttértámogatásának köszönhetően.

Az információtechnológia azonban nemcsak a méretgazdaságosságot és a költséghatékonyságot javítja, hanem közvetlenül is hozzájárul egyes szolgáltatások nemzetközi terjedéséhez. A távoktatás, a telefonos vagy internet alapú orvosi diagnosztika és az internetes banki szolgáltatások megjelenése ennek a tendenciának köszönhető.

Nagy segítséget nyújt a szolgáltatások nemzetközivé válásában a *nemzetközi logisztika* fejlődése, főleg a gyorsaság növekedése és az árak csökkenése révén. Egyrészt sok szolgáltató cég képes így nemzetközi tevékenységét egy helyről, egy országból koordinálni (a gyorsaságnak köszönhetően nem kell a termékekre heteket várni), másrészt néhány szolgáltatási ágazatban a szakemberek utaztatása vált sokkal gyorsabbá, megbízhatóbbá, és nem utolsó sorban olcsóbbá, gondoljunk például a tanácsadókra, a nagy értékű gépek karbantartására (ha egy egész üzem áll egy gép meghibásodása miatt, akkor nem mindegy mikor érkezik a szerelő).

### **3. Nemzetközi stratégiák a szolgáltatásokban**

A szolgáltató vállalatok **új országba lépése, végső soron nemzetközivé válása többféleképpen** történhet (Lovelock, 1999). Az üzleti szereplőknek szolgáltatást nyújtó vállalatoknál a legjellemzőbb terjeszkedési mód az **ügyfél követése**. Vannak olyan szolgáltatások, amelyek *közvetlen export* segítségével eredeti helyükről is képesek a megfelelő színvonalú szolgáltatás nyújtására külföldön (például tanácsadók, karbantartók).

Jellemzőbb azonban, hogy ha a szolgáltatás vevője külföldön telephelyet hoz létre, akkor a neki szolgáltatást nyújtó cégek sora követi. Bankok, biztosítók, lízingcégek, logisztikai szolgáltatók, tanácsadók, könyvvizsgálók nyitnak fiókirodát a vevő mellett, és ezzel egyben rendszerint az új piacon új ügyfelek után néznek. Elképzelhető, hogy a kapcsolódó cégek összefogva mennek közös vevőjük után, egész *rendszer exportálva* (például egy létesítmény működtetését biztosító szervezetek). A személyekre és a tárgyakra irányuló szolgáltatásoknak feltétlenül követniük kell partnereiket, ha az üzletet az új leányvállalattal is tovább akarják vinni.

A végső fogyasztókat kiszolgáló, közvetlen fizikai kontaktust igénylő vállalatok terjeszkedésére inkább a proaktív **piackeresés** a jellemző. Piackutatással, egy-egy próbaegység felállításával, esetleg a helyi viszonyokat jobban ismerő, hasonló profilban működő cégekkel szövetségre lépve, vagy a nagyobb kockázatot felvállalva saját erőforrások felhasználásával, a piacra *közvetlenül belépve* terjeszkednek. De elképzelhető az is, hogy a kockázatokat csökkentendő inkább a *közvetett belépést* vállalják: kizárólagos jogokat adnak helyi cégeknek, menedzsmentszerződéseket kötnek, franchise útján nyitják egységeiket. E szolgáltatásokra általában jellemző, hogy nem nélkülözhetik a helyi jelenlétet, és személyekre, tárgyakra irányulnak. Ide tartoznak például a kereskedelmi szolgáltatások, éttermek, szállodák, javító szolgáltatások.

A harmadik lehetséges formája a terjeszkedésnek az **elektronikus kontaktus**, ami az információ alapú szolgáltatások jellemzője. Az interneten, vagy más elektronikus médiákban megjelenő, megrendelhető termékeket nyújtó szolgáltatások hirtelen kerülhetnek olyan helyzetbe, hogy külföldről kapnak megrendelést, és működésük fokozatosan, néha akaratuk ellenére nemzetközivé válik. A csomagküldő szolgáltatások, internetes bankok és egyéb internet alapú pénzügyi szolgáltatások, a távoktatás, az internetes játékok, internetről letölthető zenék és filmek mind ebbe a kategóriába tartoznak. Fontos, hogy a megfogható termékeket kínáló szolgáltatásoknak megfelelő logisztikai partnerrel kell rendelkezniük.

A három forma közül a legkockázatosabb a piackereső, hiszen jelentős külföldi befektetést igényel (szemben az elektronikus kontaktuson alapuló terjeszkedéssel), és a vevő is bizonytalan (szemben az ügyfélkövetéssel).

A nemzetközi szolgáltatásokat nyújtó cégek leányvállalatai – a termelővállalatokhoz hasonlóan – többféle stratégiát választhatnak a **belső működés megszervezésekor és a vevőknek nyújtott szolgáltatáscsomag** összeállításakor. Választhatják a **standardizációt**, melynek előnye, hogy a világon mindenhol ugyanazzal a szolgáltatással találkozhatnak az ügyfelek. A legegyszerűbben ez a stratégia az információ alapú szolgáltatásoknál követhető, hiszen ezek az egységes informatikai háttérnek köszönhetően amúgy is erősen standardizáltak, sokszor a nyelv az egyetlen, amiben eltérés van. A személyre és tárgyra irányuló szolgáltatások közül, bár nem a működés minden elemére, de sok szolgáltatásnál jellemző ez a gyakorlat. Például a multinacionális gyorséttermek, kiskereskedelmi láncok, szállodák igyekeznek létesítményeiket jól felismerhető jegyekkel – külső jellemzőkkel és belső működési szabályokkal – ellátni. A standardizáció előnye kettős: egyrészt a kockázatot nehezebben viselő ügyfelek szeretik, ha mindenhol ugyanazt a szolgáltatást kapják, másrészt a jól kigondolt, sok helyen már bevált működési modell könnyen – azaz gyorsan és gazdaságosan – átvihető a meghódítandó országokba.

A standardizáció ellenpólusát képviseli a **specializáció**. Ilyenkor a helyi leányvállalat szabad kezet kap a működési gyakorlat kialakítására. Ennek előnye, hogy a helyi viszonyokat jól ismerő egységek valóban az adott kultúrának megfelelő szolgáltatást nyújtják, ugyanakkor az egyes országok közötti tudásátadás lehetősége jelentősen csökken. Az ilyen szolgáltatások rendszerint nem tömegigényeket elégítenek ki, ezért megéri a nyújtott szolgáltatáscsomagot



testre szabni. Építészeti vállalkozások, reklámügynökségek, tanácsadás sorolható ebbe a kategóriába.

A két szélső eset között helyezkedik el a **tömeges testre szabás**, amikor a jogi, gazdasági, kulturális környezet nem teszi lehetővé a világméretű standardizálást. Tipikusan ilyenek a banki szolgáltatások, vagy a telekommunikációs szolgáltatáscsomagok, amelyek kialakítását a helyi viszonyok erősen befolyásolják. Ezeknél a szolgáltatásoknál leginkább a háttértevékenységek standardizálhatóak, sokszor megosztott szolgáltató központok segítségével, és csak a vevői kapcsolatot alakítják az országnak megfelelően.

### **Összefoglalás**

A vállalatok nemzetközi terjeszkedését jelentősen befolyásolja működésük, az a mód, ahogyan termékeiket előállítják, és a szolgáltatásokat nyújtják. Ebben a tanulmányban megvizsgáltuk, hogy milyen tényezők hatására válnak a vállalatok nemzetközivé, és ez miképpen befolyásolja működésüket; milyen stratégiát követnek a nemzetközi terjeszkedés során és mindez milyen különbségeket eredményez mindennapi gyakorlatukban; elemeztük azt is, hogy a nemzetközi hálózatokban hogyan zajlik a munkamegosztás és az együttműködés. Az elméleti eszmefuttatások és a szórványos gyakorlati példák mellett empirikusan is alátámasztottuk, hogy a vállalatok termelési célkitűzései, és gyakorlata jelentősen eltér a világ egyes régióiban. Végezetül megvizsgáltuk, hogy a termelésben leírtak mennyire érvényesek a szolgáltatásokra, illetve a szolgáltatások sajátosságai miként befolyásolják működési jellemzőiket.

### **Felhasznált irodalom**

- Antalóczy K. és Sass M. (2000): Működőtőke-áramlások, befektetői motivációk és befektetésösztönzés a világgazdaságban és Magyarországon, *Közgazdasági Szemle*, XLVII. évf., május, 473-496. old.
- Beamish, P. W. (2006): The high cost of cheap Chinese labor, *Harvard Business Review*, június, 23. old.
- Veress G., Birher N. és Nyilas M. (2005): A minőségbiztosítás filozófiája. Érték – erkölcs – minőség – versenyképesség, Zagora 2000 Könyvker Kft.
- Brouthers, L. E. (2000): The influence of Triad nations' environments on price-quality product strategies and MNC performance, *Journal of International Business Studies*, Vol. 31, No. 1, pp 39-63
- Czinkota, M. R., Ronkainen, I. A. and Moffet, M. H. (2003): *International Business*, Update 2003, Thomson
- Chikán, A., Czakó, E. and Zoltayné Paprika, Z. (2002): *Transition, Competitiveness and Economic Growth*, Akadémiai Kiadó, Budapest
- Christmann, P., Day, D. and Yip, G. S. (1999): The relative influence of country conditions, industry structure, and business strategy on multinational corporation subsidiary performance, *Journal of International Management*, Vol. 5. pp. 241-265
- Demeter K. (2006): Gyorsjelentés a termelési stratégia és termelési gyakorlat kutatás eredményei, 2005-2006, Versenyben a világgal 2004 – 2006, Gazdasági versenyképességünk vállalati nézőpontból c. kutatás 38. műhelytanulmánya, <http://edok.lib.uni-corvinus.hu>
- Demeter K. (2000): A termelési stratégia hozzájárulása a vállalati szintű versenyképességhez Magyarországon és nemzetközi viszonylatban, Ph.D. disszertáció, BKE, Budapest

- Demeter K. és Gelei, A. (2002): Szolgáltatásnyújtás a tevékenységmenedzsment szemszögéből, *Vezetéstudomány*, 33. évf., 2. szám, 2-14. old.
- Demeter, K., Gelei, A. és Jenei, I. (2006): The effect of strategy on supply chain configuration and management practices on the basis of two supply chains in the Hungarian automotive industry, *International Journal of Production Economics*, Vol. 104, No. 2, pp. 555-570
- Doz, Y. L. (1989): Managing manufacturing rationalization within multinational companies, in: Sheth and Eshghi (1989), p. 12-27
- Ferdows, K. (1997): Making the most of foreign factories, *Harvard Business Review*, March-April, pp. 73-88
- Grönroos, C. (1999): Internationalization strategies for services, *Journal of Services Marketing*, Vol. 13, No. 4/5, pp. 290-297
- Hill, C. W. L. (2003): *International Business*, McGraw-Hill Irwin, New York
- Jaikumar, R.: Postindustrial manufacturing, *Harvard Business Review*, 1986 nov/dec 6. szám, 69-76. old.
- Lovelock, C. H. (1999): Developing marketing strategies for transnational service operations, *Journal of Services Marketing*, Vol. 13, No. 4/5, pp. 278-289
- Malhotra, N. K., Agarwal, J. and Ulgado, F. M. (2003): Internationalization and entry modes: A multitheoretical Framework and research propositions, *Journal of International Marketing*, Vol. 11, No. 4, 2003, pp. 1-31
- Morita Akio (1989): *Made in Japan*, Árkádia
- Reiner, G., Demeter, K., Poiger, M. and Jenei, I. (2008): The internationalization process in companies located at the borders of emerging and developed countries, *International Journal of Operations and Production Management*, No. 10
- Sanger, D. E. (1990): Upheaval in the East: Tokyo Venture; Suzuki Reaches Deal to Build Hungary's First Car Factory, *The New York Times*, Jan. 10, (<http://64.233.183.104/search?q=cache:1-HXITXOLp8J:query.nytimes.com/gst/fullpage.html%3Fres%3D9C0CE1DE103CF933A25752C0A966958260+Suzuki+European+parts+content&hl=hu&ct=clnk&cd=18&gl=hu>)
- Sheth, J. and Eshghi, G.: *Global Operations Perspectives*, South Western Publishing Co., 1989 Cincinnati, Ohio
- Stauss, B. and Mang, P. (1999): 'Cultural Shocks' in inter-cultural service encounters, *Journal of Services Marketing*, Vol. 13, No. 4/5, pp. 329-346
- Thompson, P., Nickson, D. Wallace, T. and Jones, C. (1998): Internationalisation and integration: A comparison of manufacturing and service firms, *Competition & Change*, Vol. 3, pp. 387-415
- Viszt E. és Adler J. (2001): Bérek és munkaerőköltségek Magyarországon az EU integráció tükrében, *Közgazdasági Szemle*, XLVIII. évf., március, 244-260. old.
- Voss, C. and Blackmon, K. (1998): Differences in manufacturing strategy decisions between Japanese and Western manufacturing plants: the role of strategic time orientation, *Journal of Operations Management*, Vol. 16, May, pp. 147-158